

Doc 1-A-202



D.

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 202
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

SISTEMAS DE INFORMACIÓN SOBRE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Julio 1993



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

INDICE

	<i><u>Pág.</u></i>
→ I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
22/14 y 15 II. FUNCIONES DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA	14
→ III. LA REALIDAD DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA	17
→ IV. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	26
BIBLIOGRAFIA	38

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ⁽¹⁾

Estamos en un momento crucial de cambio de la concepción de la empresa como institución económica y social. Esto afecta, en particular, al papel del hombre en la empresa. En los años sesenta en todo el contexto europeo se hizo hincapié en la cuestión del poder en la empresa, bajo perspectivas legalistas y bajo los términos genéricos de reforma de la empresa. Fue, en gran medida, un intento para una nueva concepción de la empresa buscando, en principio, una integración del hombre en la constitución empresarial que, por otro lado, se planteaba más bien en términos de distribución de poder, con un peso muy específico del poder sindical ⁽²⁾.

Todo este diseño de una mayor participación y consideración del hombre en los esquemas estructurales de la empresa, en los esquemas del poder legal, han pasado al olvido. En los años noventa se sigue planteando el problema en la necesidad de seguir integrando al hombre en la empresa. Si no se logra integrar difícilmente se va a poder motivar y si no se motiva difícilmente pueden alcanzarse estructuras organizativas "lean" y, por tanto, reducir los costes de coordinación.

1. Conferencia pronunciada dentro del ciclo de conferencias "Aula 2 de Gestión de Recursos Humanos" organizado por ESTE, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto de San Sebastián, el día 1 de abril de 1993.

2. García Echevarría, S., "Empresa y Orden Económico", Madrid 1980.

En los años noventa se trata de integrar al hombre, no por la vía "legalista", no por la vía de "reparto de poderes legales", sino por la vía de la integración en la estructura directiva de la propia organización empresarial. Se busca la identificación del hombre con la empresa, de manera que se facilite la integración del hombre y, como consecuencia, se reduzcan los costes tanto para la institución como para el propio hombre en la organización empresarial.

Este proceso de integración del hombre por la vía de la identificación es consecuencia de los cambios actuales. Como puede apreciarse en la figura 1 las causas del cambio vienen motivadas fundamentalmente por :

- . El cambio tecnológico, que obliga a una permanente revisión de las divisiones de trabajo y éstas no solo dentro de la empresa, sino el reparto de las divisiones de trabajo entre las propias empresas. Si se exige flexibilidad es porque es necesario revisar permanentemente la división de trabajo y, como consecuencia de ello, se plantea también una revisión fundamental del papel del hombre y de sus realizaciones dentro de la empresa.
- . Los cambios económicos, sobre todo la apertura de la economía y la internacionalización, en esencia el Acta Unica Europea, implican una división económica del trabajo que supone nuevas localizaciones, supone otras formas de dividir el trabajo interempresarialmente y, consiguientemente, la necesidad de una revisión permanente de aquellas tareas que se hacen dentro de la empresa o de aquellas tareas que tienen que realizarse fuera de la misma. Por tanto, la apertura de la economía constituye uno de los motores de cambio más significativos y obliga a una estrategia de diferenciación.
- . Los cambios institucionales, los diseños de nuevas instituciones, es otra de las condiciones fundamentales de los procesos de cambio. El surgimiento de instituciones innovadoras, con nuevas formas y nuevos

planteamientos, implica una modificación sustancial en las divisiones de trabajo dentro de una economía internacionalizada.

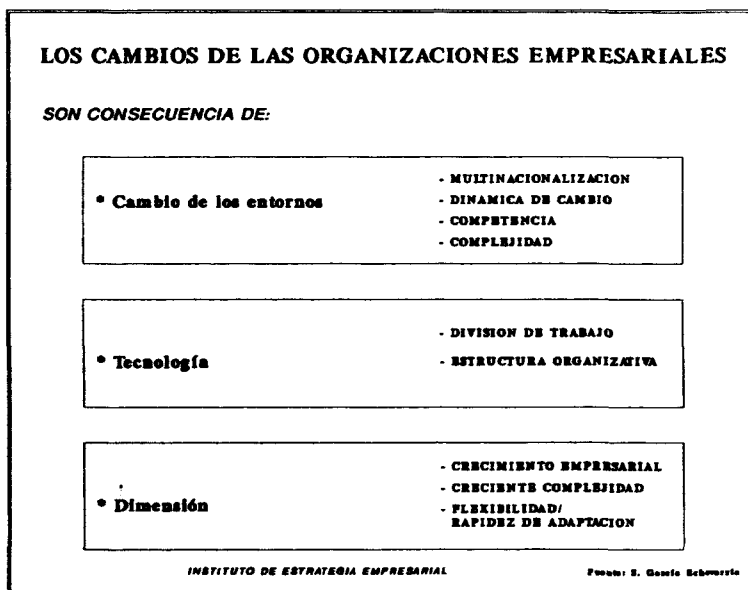


Figura 1

Entre las tres instituciones que regulan la división de trabajo : la empresa, el mercado y el ordenamiento económico y social, se producen en estos momentos dinámicas de cambio significativas, por lo que constituyen una referencia inevitable a la hora de plantearse toda dimensión de los recursos humanos en la empresa.

Como puede verse en la figura 2 los planteamientos del Acta Unica Europea y de Maastricht significan un nuevo ordenamiento económico y social, y ello significa un reto a la institución empresarial y a la Administración Pública, en el sentido de un replanteamiento de las divisiones de trabajo para alcanzar los cuatro criterios fundamentales en los que tienen que descansar las instituciones empresariales para obtener éxito :

En primer lugar, hay que realizar una economía de la diferenciación, esto es, en la nueva división de trabajo cada vez es más importante la

diferenciación como base de los criterios de competitividad, y ello obliga a disponer de empresas y personas altamente flexibles para adaptarse a los procesos de cambio.

Hay que buscar una respuesta a las economías de escala no por el procedimiento cuantitativo tradicional, sino por la vía de las colaboraciones y joint-venture, esto es, economías de escala en algunos aspectos en los que se colabora y economías de diferenciación en los aspectos en los que se compete.

Se tienen que diseñar organizaciones que logren aflorar las productividades a través de la integración del hombre, esto es, el desarrollo de las productividades no es un problema funcional, sino que es un problema de respuesta al comportamiento humano.

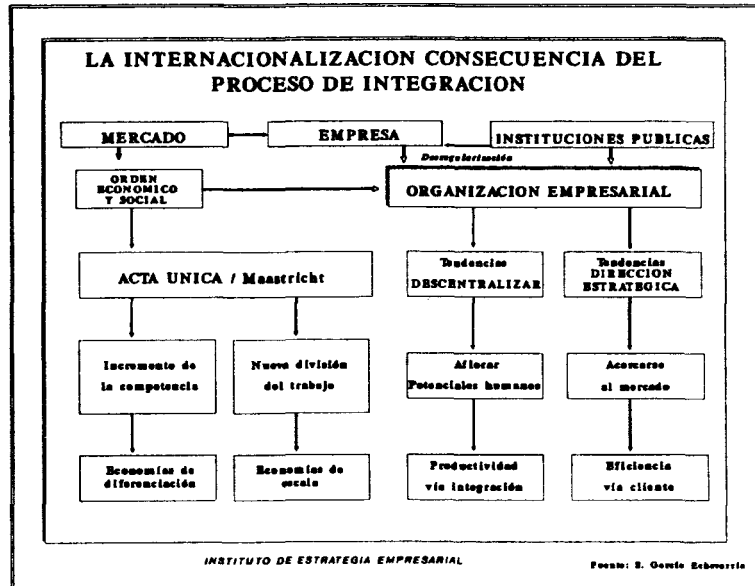


Figura 2

Se tiene que establecer una dirección estratégica orientada al posicionamiento en los mercados a través del cliente, esto es, nuevamente a la

recuperación del hombre, esta vez como cliente y proveedor para integrarlo dentro de la empresa.

Puede, por lo tanto, considerarse que este nuevo diseño de la Europa comunitaria implica una modificación sustancial de los criterios económicos y sociales. Solamente a través del hombre una empresa puede dar respuesta a esas exigencias de flexibilidad que le plantea el cambio de los entornos. Ello afecta principalmente a los recursos humanos.

Dado que todo el desarrollo tradicional ha tenido lugar en sistemas cerrados administrativos, se han creado empresas orientadas a las funciones con carácter burocrático-administrativo y el hombre no ha jugado un papel configurador, creativo e innovador. Ha sido más bien ejecutor de funciones en todos los niveles y esta estructura del entorno cerrado ha significado siempre una gestión de recursos humanos administrativo-jurídico que ha sido la que ha dominado en el desarrollo empresarial español lo que afecta también al desarrollo de las instituciones empresariales que se encuentran en entornos con características de esa naturaleza.

Por el contrario, en un sistema abierto y competitivo el entorno es permanentemente cambiante y ello plantea la necesidad a la empresa de un nuevo diseño institucional que le permita adaptarse rápidamente a las situaciones de cambio de ese entorno. Pero el cambio lo hacen los hombres y, consiguientemente, se trata de diseñar instituciones que sean capaces de adaptarse a las posiciones de cambio a través de los hombres- el nuevo concepto empresarial significa la interpretación de la empresa como un sistema de valores que define a través de :

- . La Filosofía Empresarial, el sistema de valores que da contenidos reales a la institución.
- . La Cultura Empresarial, que son los valores, normas, que rigen los comportamientos de los hombres en esa institución.

Basándose en el diseño de la Filosofía Empresarial y de la Cultura Empresarial se establecen los campos de legitimación de los criterios institucionales así como de los criterios individuales.

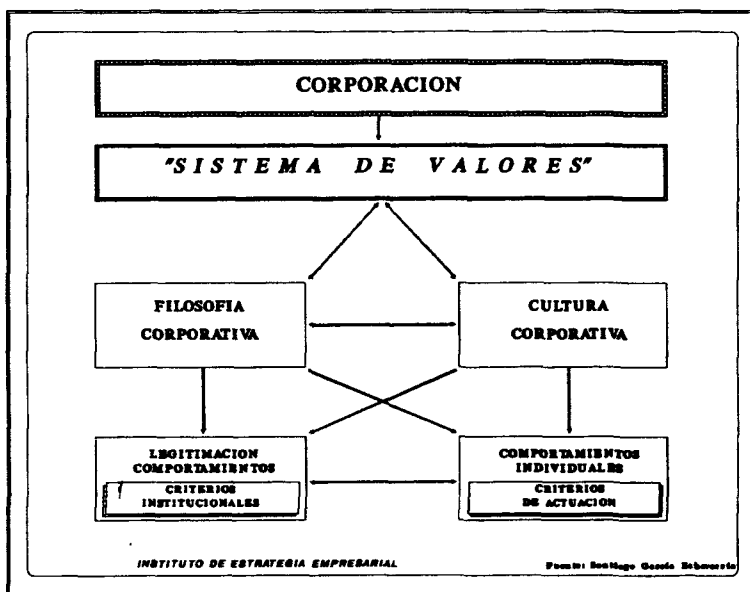


Figura 3

Es importante este nuevo concepto empresarial pues constituye la base singular para poder descentralizar y delegar y, consiguientemente, diseñar instituciones con estructuras "lean" y en las que el hombre asuma directamente el protagonismo fundamental.

El éxito de la empresa radica en la forma en cómo resuelve la coordinación dentro y fuera de la empresa. Este proceso de coordinación puede resolverse, como tradicionalmente se ha realizado, a través de estructuras organizativas que coordinan funciones, esto es, los sistemas clásicos de comisiones en los que se trata, mediante un desarrollo muy importante de las estructuras organizativas a través de amplias jerarquizaciones de las empresas, de coordinar los procesos funcionalmente. O bien, se trata de coordinar a través de valores con lo cual se crean las condiciones óptimas para una reducción de las estructuras jerárquicas. En la figura 4 se puede apreciar que el

problema de una empresa es cómo resuelve la coordinación interna a través de la Cultura Empresarial, esto es, los sistemas de valores, y cómo resuelve la coordinación externa a través de la identidad corporativa, esto es, la forma en la cual considera las personas del entorno a la empresa. A través de la identificación corporativa y a través de la identificación con la empresa se busca una respuesta de coordinación más eficiente, más barata y que, por tanto, contribuya al desarrollo de la persona y de la institución como las claves del nuevo concepto empresarial.

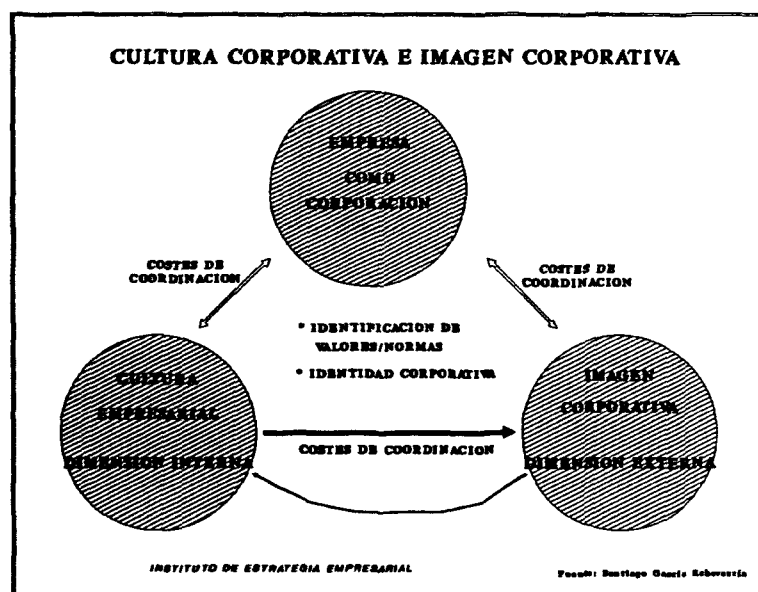


Figura 4

Un ejemplo muy claro es la realidad que permite contestar entre cuál es el sistema de valores que rige la consideración de los recursos humanos en la República Federal de Alemania y en España. Estos estudios se acaban de realizar en estos últimos meses y permiten apreciar unas diferencias muy significativas de los sistemas de valores referidos al hombre.

Mientras que para la Cultura Empresarial alemana todos aquellos aspectos que conciernen al hombre reflejan una Cultura Empresarial que está caracterizada por :

- . Mayor autorresponsabilidad del colaborador en la realización del trabajo
- . Trabajo en equipo
- . Participación del colaborador en los procesos de decisión
- . Mayor humanización del trabajo
- . Libertad y configuración del trabajo
- . Etc.

En la figura 5 pueden apreciarse esas diferencias muy claras entre ambas culturas lo cual conlleva al hecho de que la Cultura Empresarial española no descansa en el hombre sino que descansa en los instrumentos y en la estructura funcional. Mientras que la Cultura Empresarial alemana descansa fundamentalmente en el hombre y en la institución.

Son dos culturas totalmente diferenciadas y en las cuales debe entenderse el por qué de las diferencias de competitividad. España tiene una competitividad que es 2/3 de la competitividad alemana.

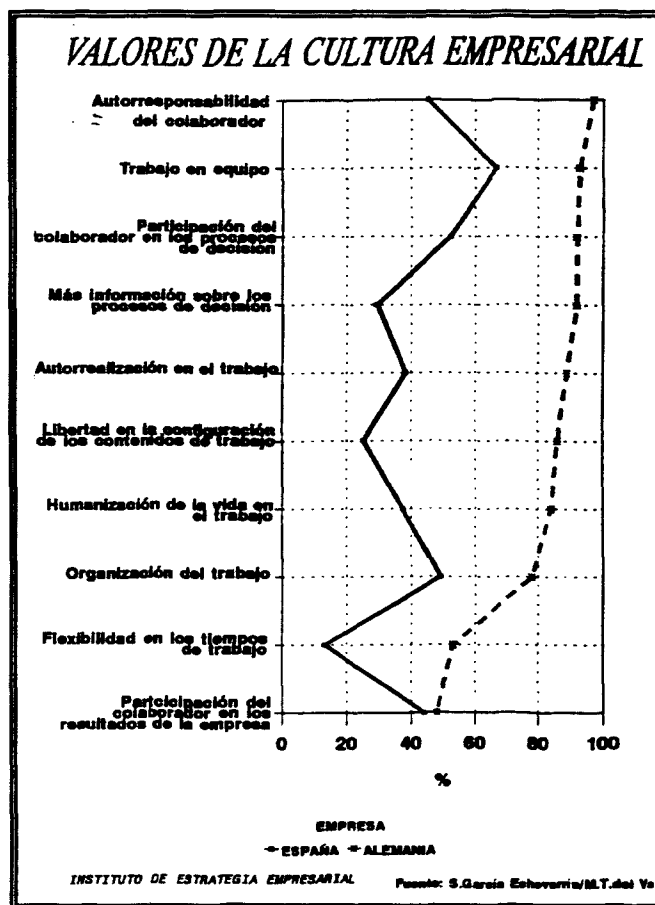


Figura 5

Según los mismos datos obtenidos solamente un 16% de los directivos apuestan prioritariamente por orientar la empresa a los recursos humanos y un 58%, en su conjunto, le dan importancia a los recursos humanos. Existe por lo tanto un 42% que no le dan importancia. Le dan más importancia a las funciones.

Esta falta de preferencia, ya que un 16% es muy bajo, sigue reflejando una Cultura Empresarial que no se centra en el hombre y en la institución el éxito de la empresa.

El problema considero que incluso es más grave debido a que en una economía abierta se precisa de otra estrategia empresarial. Como puede apreciarse en la figura 6 la empresa tiene que plantearse no sólo el hecho de orientar su acción al cliente sino que tiene que considerar el comportamiento de la competencia. Consiguientemente, la realidad del éxito empresarial implica una capacidad en los recursos humanos para dar una respuesta al cliente más competitiva de la que pueda asumir el competidor en los términos manifestados en la figura 6.

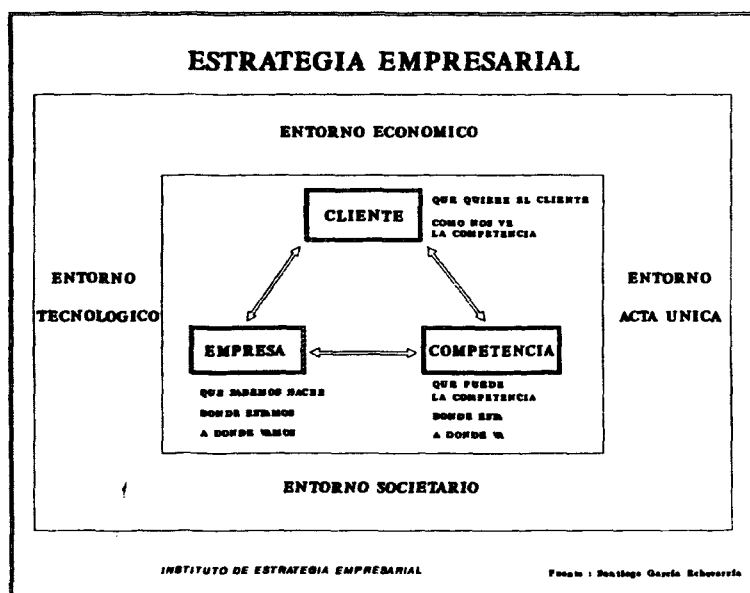


Figura 6

Los recursos humanos se convierten, por consiguiente, tanto desde el punto de vista de la nueva interpretación de la empresa como también desde el punto de vista de las puras exigencias institucionales y organizativas en la clave del éxito empresarial.

II. FUNCIONES DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA

No se puede hablar de gestión de recursos humanos si, previamente, no se ha planteado el problema de las funciones directivas.

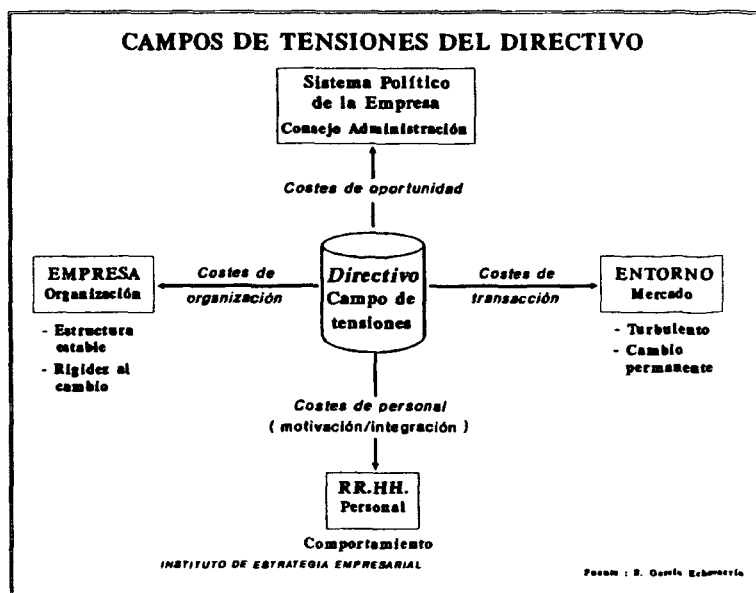


Figura 7

La función del directivo es, principalmente, dar respuesta a cuatro campos de tensión dentro de los cuales tiene que decidir, tiene que dirigir hombres y, en concreto, tiene que tener éxito. Estos cuatro campos de tensiones, que se recogen en la figura 7, son los siguientes :

En primer lugar, tiene que dar respuesta a la adaptación de la institución empresarial al entorno, a los mercados. Por consiguiente, tiene que tener

capacidad para dirigir los recursos humanos que sean capaces de responder a entornos turbulentos y en cambio permanente desde una institución que tiende a la estabilidad y que, por tanto, tiene que resolver este campo de tensiones desde la perspectiva de una estructura empresarial también.

- . El directivo tiene que responder a las exigencias de la coordinación interna, de la organización de la empresa, asegurando, por un lado, la estabilidad del sistema pero, por otro lado, evitando rigideces y logrando una dinámica de cambio permanente en las organizaciones.
- . El directivo tiene que dar respuesta a las exigencias del sistema político de la empresa, de la institución, tanto en cuanto a la retribución de capital como también en todos aquellos aspectos institucionales ya que en otro caso se producirán importantes costes de oportunidad.
- . Por último, el directivo tiene que ocuparse de la motivación e integración del hombre, de los recursos humanos que son de los que se sirve para poder resolver estos tres campos de tensiones y que, en otro caso, se van a originar elevados costes de personal como vamos a ver a continuación.

Por consiguiente, los recursos humanos en un sistema abierto y competitivo, constituyen el elemento vital de las estructuras directivas.

Dirigir supone dos tareas :

- . En primer lugar, reasignar recursos, esto es, asegurar la recuperación de los recursos y volver a asignarlos a nuevas combinaciones de factores buscando la eficiencia económica.
- . Pero dirigir significa siempre cambiar comportamientos en los recursos humanos de tal manera que se asegure la dinámica de cambio para que

ésta pueda ser rápida y flexible. Y ello solamente puede lograrse a través de la integración y de la motivación del hombre con lo que se sientan las bases para la eficiencia económica.

Por consiguiente, el directivo tiene que lograr la eficiencia económica a través del hombre, y solamente puede conseguir el éxito de reducir los costes de coordinación a la hora de reasignar recursos a través de una acertada incidencia en el cambio de comportamientos empresariales.

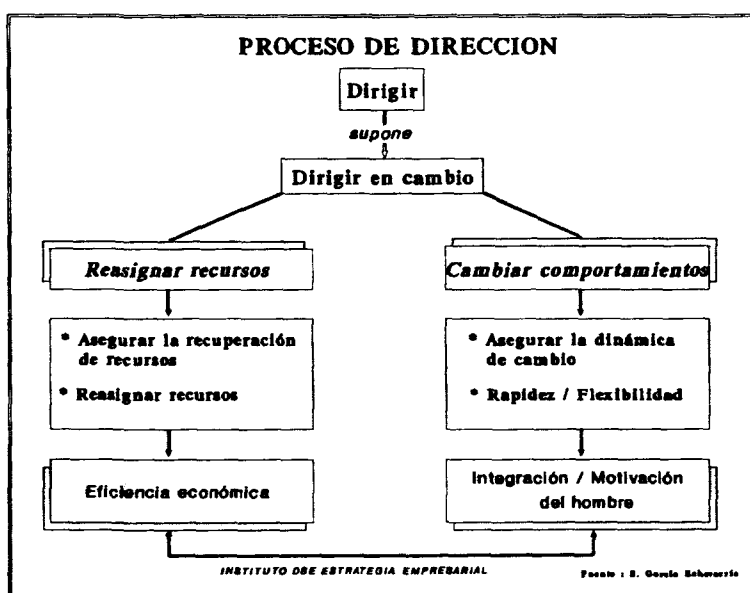


Figura 8

La información que necesita un directivo en cuanto a los recursos humanos tiene que enmarcarse en este diseño de sus propias funciones.



III. LA REALIDAD DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

En un sistema de economía abierto y competitivo tiene que plantearse el análisis de los recursos humanos desde su contribución a la capacidad competitiva de las empresas asegurando de esta manera su supervivencia. La competitividad de la economía española está caracterizada por una situación muy débil que junto con los otros países mediterráneos, está situada a una distancia considerable respecto a los países industriales centroeuropeos. Como puede apreciarse en la figura 9 España está a 2/3 de la capacidad competitiva de Alemania dentro de la Comunidad Europea y a un 60% de la capacidad competitiva de Japón. Quiere decir, que independientemente de las valoraciones que se hagan de este tipo de análisis, la economía española se encuentra a una distancia muy seria en cuanto a su capacidad para dirigir la asignación de recursos de manera eficiente.

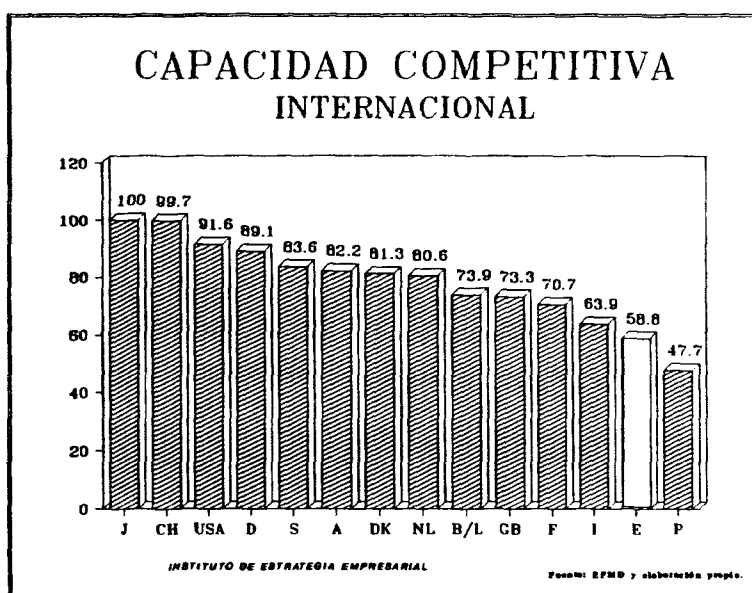


Figura 9

La baja competitividad es consecuencia de que se hace peor la asignación de los recursos y que una de las respuestas fundamentales tiene que ir por la vía de los recursos humanos. El esfuerzo que se tiene que realizar para una economía de la dimensión de la española es enorme y no se pueden solucionar los problemas de competitividad sólo por las dimensiones monetarias o aquellas otras dimensiones correspondientes a ajustes del entorno, sino que es un problema del papel del hombre en las instituciones empresariales.

La respuesta que tiene que dar la economía española se plantea, a mi entender, bajo cuatro perspectivas :

- . En primer lugar, necesita hombres que sean capaces de descubrir los potenciales existentes, capacidad directiva, para que a través del hombre consiga aflorar incrementos de productividad de un 30% a un 40%. Productividad, como valor cultural, significa otra forma de integrar y motivar al hombre en la institución empresarial. Productividad no es un elemento técnico sino que es un elemento cultural y supone la condición básica para la competitividad de una empresa.
- . Se precisan hombres que sean capaces de descubrir entornos y ajustar las capacidades de la empresa a esos entornos cambiantes. Toda persona involucrada en una empresa debe tener siempre presente esa capacidad de coordinar la empresa con el entorno y de que la contribución de cada uno de esos hombres va a significar el éxito o fracaso de las estrategias.
- . La cuestión más grave dentro del contexto español es la falta de hombres con capacidad de motivación y realización. No es lo mismo dirigir una empresa en el contexto nacional que trasladar ese esfuerzo empresarial a un campo de tensiones internacional. No solo a nivel directivo sino a nivel de todos los miembros de una empresa la multinacionalización constituye un déficit en los sistemas de valores empresariales españoles.

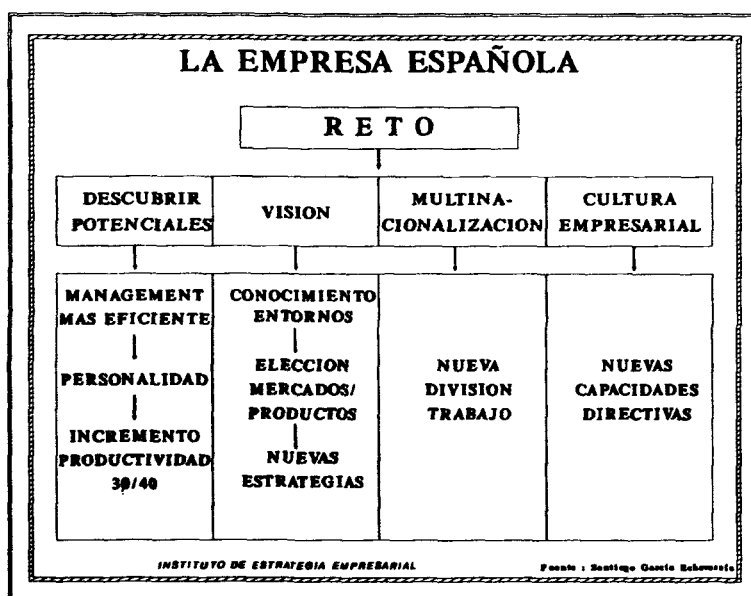


Figura 10

De lo que se trata en la economía española es de un cambio de Culturas Empresariales. Tanto en la economía española como en la economía del País Vasco los resultados de las investigaciones que hemos realizado nos llevan a que no existen diferencias culturales entre las empresas y que solamente un 20% de esas empresas están en vías de un cambio cultural empresarial. Pero un 80% sigue sin percibir la orientación de este cambio y, consiguientemente, les falta la referencia significativa para la orientación de los recursos humanos.

Y esta baja competitividad se aprecia en la propia dimensión económica de los recursos humanos. Tal como puede apreciarse en la figura 11 los costes de la mano de obra unitarios, esto es, los costes en mano de obra con respecto al valor de la producción, son más caros en España que en Alemania. Mientras que en este último país las retribuciones aproximadamente son un 60% a la española, sin embargo en España el coste unitario es más de un 20% mientras que en Alemania se sitúa en un 19%.

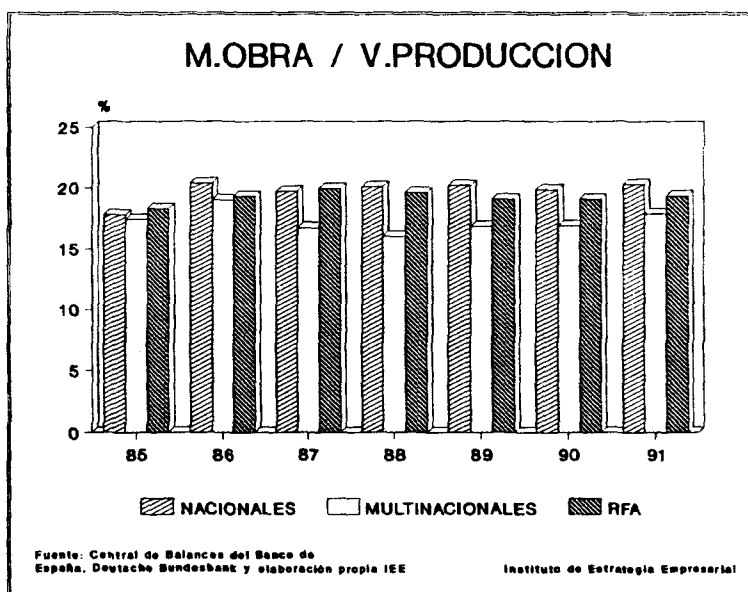


Figura 11

Quiere decir que la baja productividad, que es la clave del cambio de la Cultura Empresarial española, hace que el valor de la mano de obra se pierda en el momento en que se produce el proceso de asignación de recursos. La consecuencia de todo ello es que España es uno de los países con la menor renta de trabajadores teniendo en cuenta los valores adquisitivos y que, por consiguiente, se producirá una presión permanente a una mejora. Y esto solamente puede ir por una mejora de las productividades ya que también la renta de las empresas españolas significa una de las más bajas.

Como puede apreciarse en la figura 13 la empresa española tiene un cash-flow de aproximadamente, un 12% frente a un 53% antes de impuestos de la alemana, lo cual quiere decir significativamente que la baja productividad implica seriamente una repercusión importante tanto en la renta de los trabajadores como en la renta de las empresas.

Los motivos hay que buscarlos en los comportamientos, tanto de las instituciones como de los recursos humanos. Como puede apreciarse en las figuras 14 al 18, teniendo

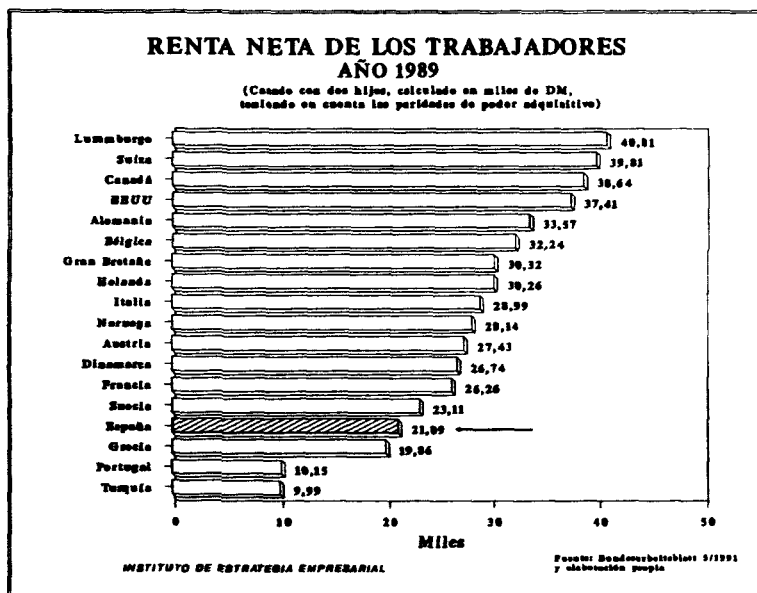


Figura 12

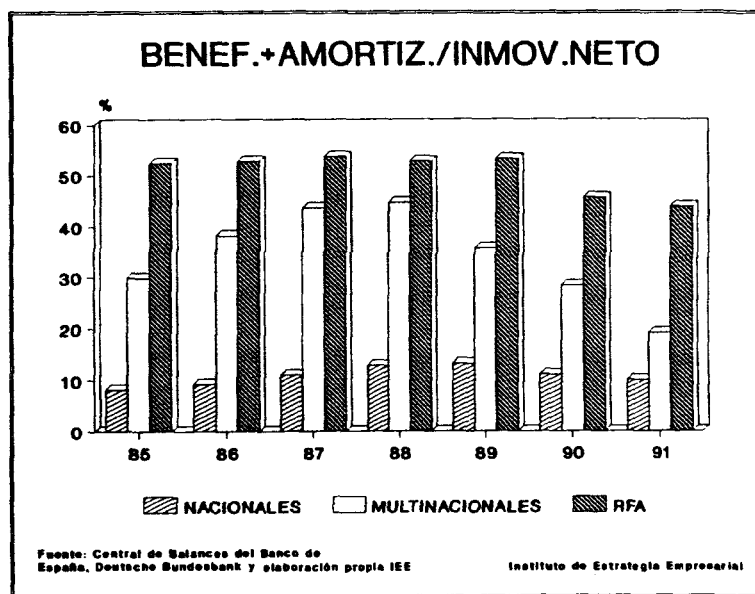


Figura 13

en cuenta la selección de variables que hemos realizado, se caracteriza la situación de los recursos humanos por los siguientes comportamientos :

España es uno de los países que menos motiva a los trabajadores, esto es, el "pasotismo" y la falta de integración constituye uno de los comportamientos importantes en el contexto empresarial español.

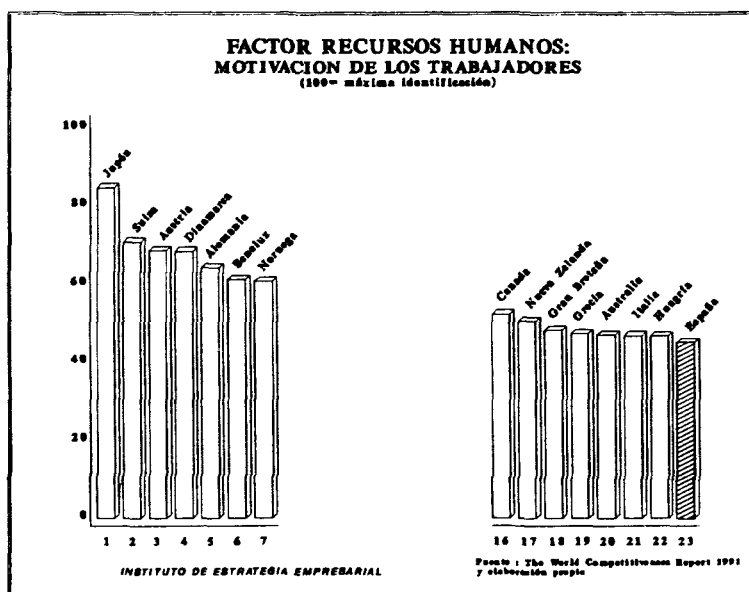


Figura 14

Los incentivos laborales son también muy bajos en la estructura laboral española y, consiguientemente, se pierde uno de los elementos motivadores más significativos ya que incluso la actual estructura de valores reclaman en la empresa española mayoritariamente retribuciones e incentivos de acuerdo con prestaciones y con capacidades.

España es uno de los países con la peor flexibilidad laboral y, consiguientemente, con los mayores costes de coordinación.

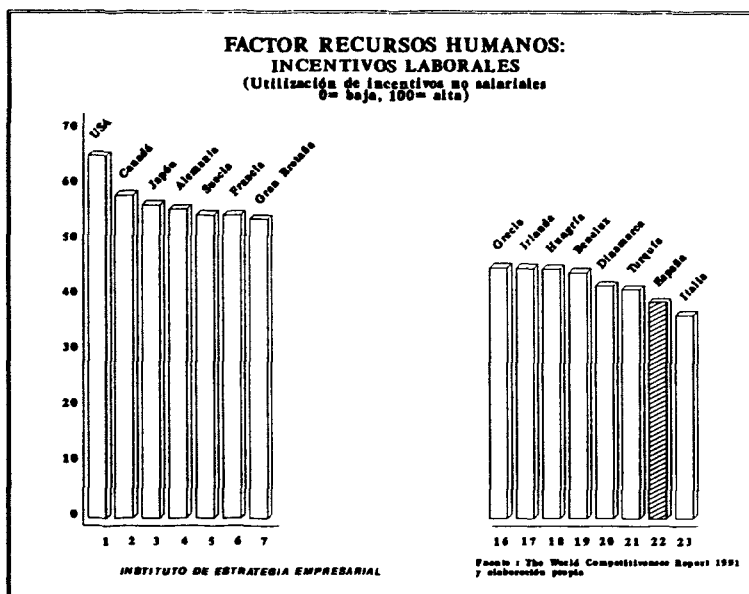


Figura 15

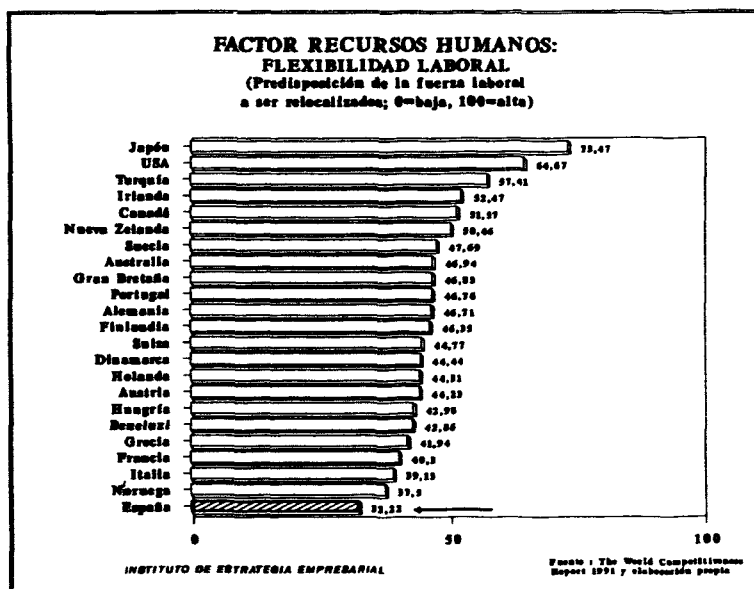


Figura 16

El absentismo laboral es uno de los mayores dentro del contexto industrial y, por lo tanto, también configura una incapacidad de aflorar productividades.

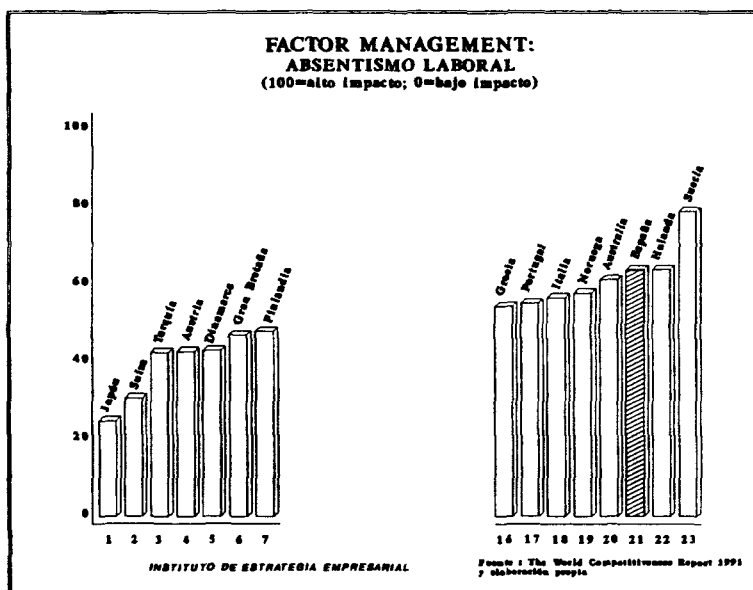


Figura 17

- Por último debe señalarse también que las relaciones industriales y las consecuencias de huelgas y pérdidas de días de trabajo España es uno de los países en peor situación dentro del contexto industrial.

Ante este panorama y, teniendo en cuenta el reto de competitividad que se plantea la empresa española, y considerando que tiene que ser a través del hombre, quiero insistir en el hecho de que solamente con una :

- recuperación de la institución de la empresa generando confianza e identificación con los valores de la misma, con su filosofía y
- recuperación del hombre para la empresa como institución primaria

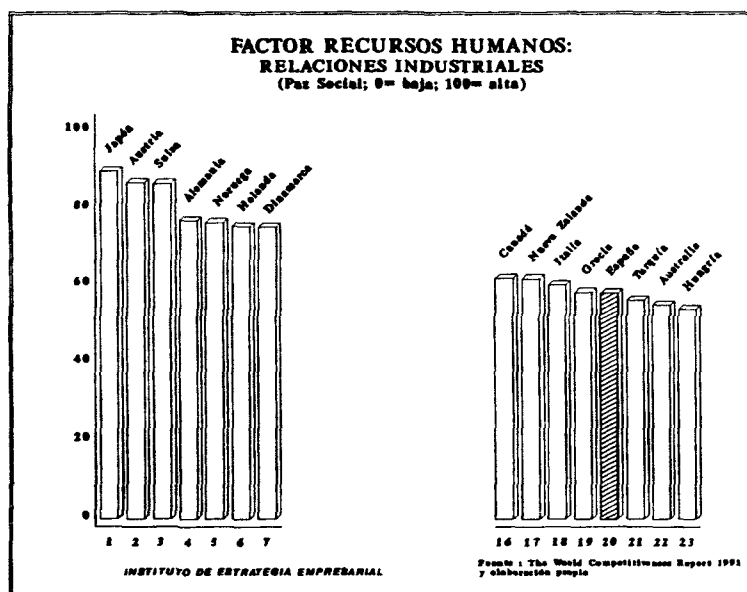


Figura 18

son las dos claves en las cuales se tiene que plantear esta "revolución institucional". La responsabilidad que se asume en el diseño de integración de los hombres en la Corporación implica necesariamente, por consiguiente, tres aspectos fundamentales :

- . Diseñar previamente la institución y que otras personas internalicen esta Filosofía Empresarial, el sistema de valores.
- . Conocer cuál es la Cultura Empresarial y, por lo tanto, cuáles son los valores por los que se rigen los comportamientos de cada una de las instituciones.
- . Diseñar el proceso de cambio, esto es, no solo la selección de los instrumentos, sino la forma en la cual se realizan los procesos de cambio. Todo proceso de cambio tiene que hacerse con los hombres y no contra los hombres.

Este es el gran reto que se le plantea al responsable de los recursos humanos y la gestión de los mismos.

IV. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La política de los recursos humanos en la empresa implica dar respuesta a los costes de coordinación tanto internos como externos.

En su dimensión interna, tal como puede verse en la figura 19, se trata de establecer un proceso de coordinación que conlleve simultáneamente una identidad y una satisfacción por el trabajo, como una eficiencia económica de la aportación de los mismos. La definición del funcionamiento de lo que pudiéramos llamar el "mercado interno" constituye una de las claves del éxito empresarial. El problema se plantea en las dos alternativas que existen para realizar este proceso de coordinación :

- . O bien se realiza, de forma tradicional, dentro de la política de personal, a través de los instrumentos y, por lo tanto, de la regulación de las funciones a realizar por el hombre
- . O bien, se realiza a través de una dirección de hombres identificados con los valores de esa institución y con normas derivadas de este sistema de valores.

En cuanto a la dimensión externa, en su sentido amplio que podemos denominar "mercado externo" de los recursos humanos, se trata de reducir los costes de coordinación tanto con el mercado como con todas las instituciones que regulan la situación que afecta a la empresa.

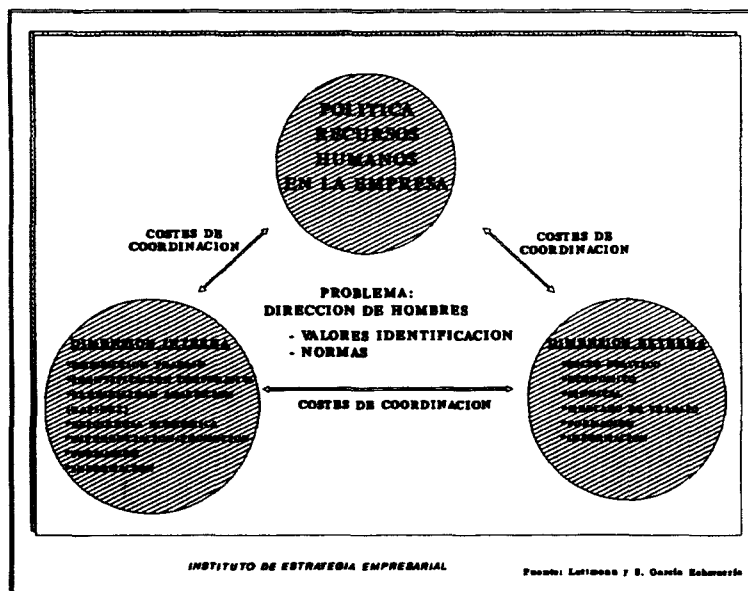


Figura 19

Los recursos humanos constituyen una de esas funciones que afectan a todas las demás actuaciones en la empresa. Entre la dirección, en su sentido más amplio, y la realización de los procesos y funciones se incrusta el tema de los recursos humanos. No es una función concreta, con cierto grado de independencia con respecto a las demás, sino que se trata de una de las funciones inmersa en todas las demás actividades de la empresa. Por lo tanto, el diseño de los recursos humanos afecta tanto a los procesos de dirección como a la realización de la actividad empresarial en sus distintas manifestaciones. Esta categorización de los recursos humanos como interface hace que la función de los recursos humanos no sea una función específica, sino que implique a todo el proceso de dirección y, por lo tanto, plantee una problemática sumamente diferenciada.

La dirección de los recursos humanos es, a mi entender, un problema corporativo más que un problema funcional específico. Los recursos humanos constituyen uno de los patrimonios básicos de la actividad empresarial y son de los que va a depender si los criterios que se asignan a los activos y a los pasivos son eficiente o no. Por ello en la figura 21 hemos establecido como referencia la integración directa de los recursos

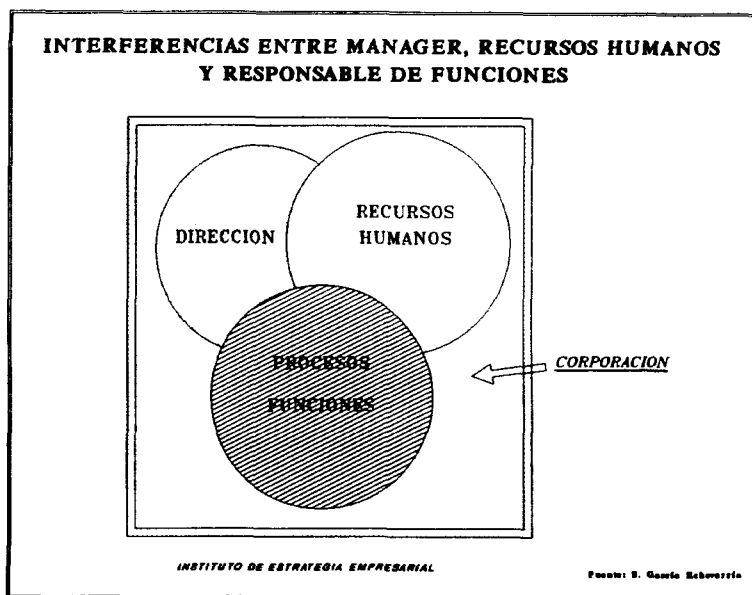


Figura 20

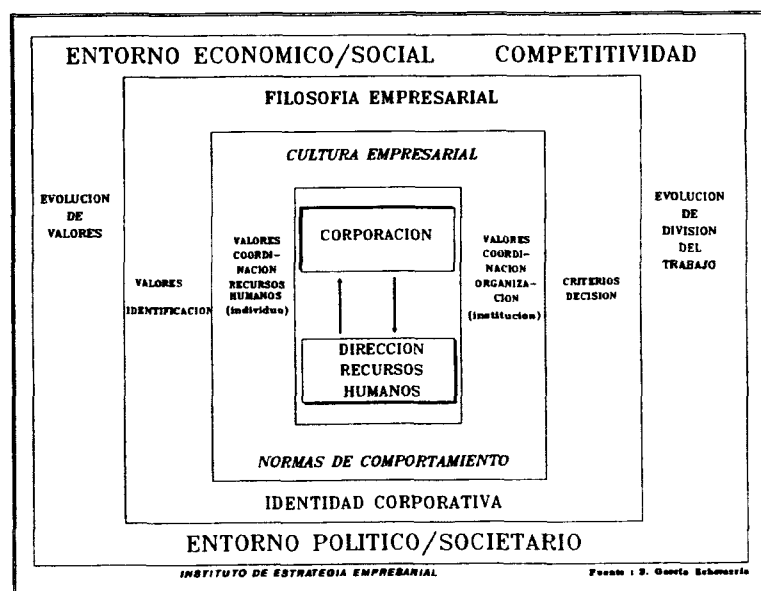


Figura 21

humanos no como función sino como estructura corporativa. Y esta dimensión Corporación–Dirección de Recursos Humanos está involucrada dentro del propio proceso institucional que viene definido por la Cultura Empresarial que se manifiesta en las normas de comportamiento. Se trata de determinar en esta Cultura Empresarial todos aquellos valores que sirvan para la coordinación de los recursos humanos tanto del individuo como aquellos que afectan a las normas de organización o institucionales. Y solamente puede valorarse la dirección de recursos humanos dentro de la capacidad de los hombres y sus formas de comportamiento cuando se ha definido la institución, la Filosofía Empresarial y la identificación corporativa al establecer valores de identificación y criterios de decisión.

Naturalmente que esa política de recursos humanos depende, al propio tiempo, del entorno y de las condiciones en las cuales se desarrolla este entorno. En la actualidad los entornos económico sociales de tipo competitivo obligan necesariamente a otro diseño institucional y a otras normas de comportamiento. El problema que suscita es que entre esta dimensión externa, las instituciones económicas, por un lado, y las políticas societarias, por el otro, se produce una disfuncionalidad muy importante en cuanto a la modificación de los valores de este entorno con respecto a las exigencias que plantea la competitividad y la nueva forma de entender a la institución. Quizás en el diseño planteado en la figura 21 puede apreciarse esta necesidad de una coordinación más eficiente de entre las distintas instituciones que configuran al final la dirección de recursos humanos. El desfase enorme entre las características de un entorno económico y social competitivo frente a un entorno político y societario restrictivo, se manifiesta en unos elevados costes de coordinación ya que no se consigue descentralizar a la institución empresarial y su manifestación en su filosofía las exigencias que plantea la dirección de los recursos humanos, tanto en su dimensión interna como externa.

Esta asimetría entre el funcionamiento de las distintas instituciones que configuran el diseño de la dirección de los recursos humanos es uno de los aspectos más graves en el momento actual.

Una de las características fundamentales de los sistemas de información de los recursos humanos concierne a la orientación del sistema directivo. Mientras que en un sistema de dirección de tipo administrativo la información que se requiere de los recursos humanos no constituye un factor económico de comportamiento relevante, sino que son datos referentes a la gestión y administración. Por lo tanto, este sistema de información no es un sistema de información relevante.

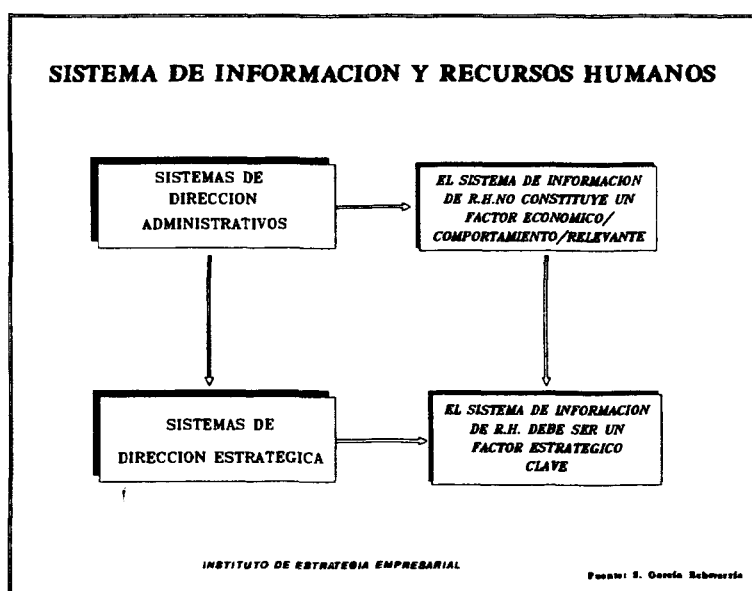


Figura 22

Por el contrario, en un sistema de dirección estratégica el sistema de información de los recursos humanos constituye un factor estratégico clave. Se trata de conocer cuáles son los potenciales disponibles y la forma de utilizarlos dentro del contexto empresarial.

Los criterios clave para el funcionamiento de la institución empresarial consisten en aunar lo económico y lo social. Por un lado, se tienen que plantear los problemas de la eficiencia económica de manera que la utilización de los recursos nos conduzca a una generación de capacidad económica y, por otro lado, deben arbitrarse formas de

dirección que permitan lograr una eficiencia social que constituya la aportación básica a la estabilidad social para poder dirigir recursos humanos de manera eficiente.

La elección en ese espacio definido por el sistema de valores económicos y el sistema de valores sociales constituye, sin duda, la referencia básica para todo responsable en el mundo empresarial.

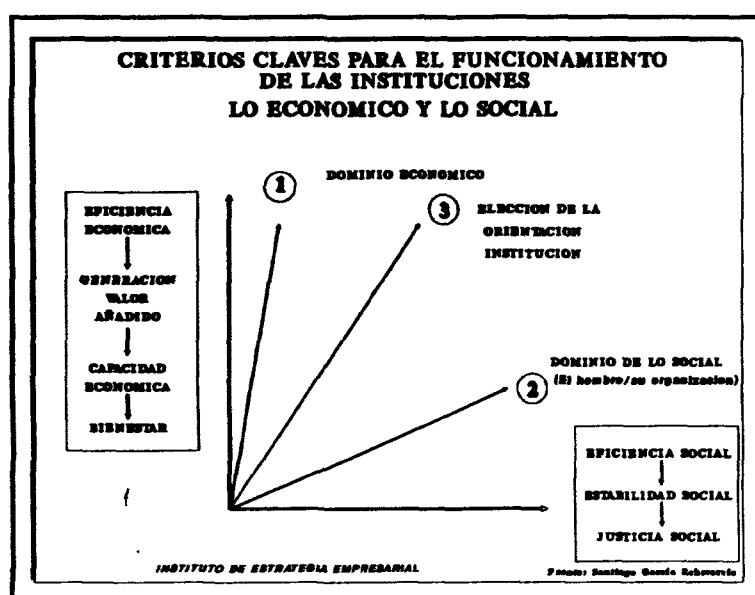


Figura 23

El sistema de información de los recursos humanos viene definido por distintos aspectos que configuran, en su conjunto, un sistema de información específico fuertemente interconectado con la dimensión corporativa, por un lado, y con la dimensión organizativa, por el otro. Tal como puede apreciarse en la figura 24, el sistema de información debe plantearse desde la dimensión corporativa entendiendo básicamente la referencia a la Filosofía Corporativa evaluando cuáles son la Cultura Corporativa y su incidencia así como también su repercusión en la estrategia.

Hay una segunda dimensión típica y característica de la propia función de dirección de recursos humanos : la definición y valoración de los estilos de dirección y el conocimiento de los potenciales humanos.

La tercera corresponde a los hechos de que en los procesos de organización empresarial es donde se manifiesta la capacidad de los recursos humanos así como también la capacidad de institucionalización de esa dirección de los recursos humanos dándole una dinámica organizativa y conduciendo al éxito empresarial (véase figura 24)

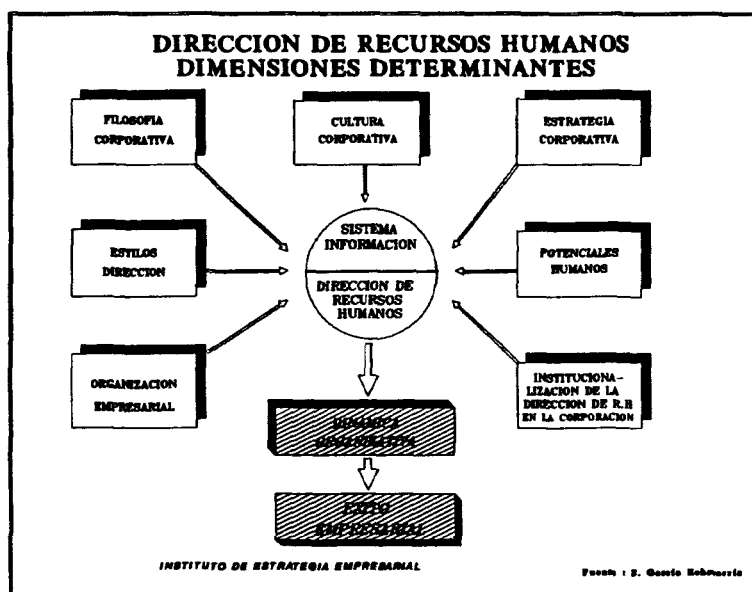


Figura 24

Consiguientemente, se puede definir el sistema de información de los recursos humanos en dos ámbitos claramente interconectados pero sumamente diferenciados :

En primer lugar, todo lo que afecta a la planificación y gestión de los recursos humanos conociendo los potenciales y, por lo tanto, deduciendo las capacidades aún disponibles.

La segunda dimensión afecta a la dimensión corporativa de los recursos humanos y significa básicamente el conocimiento de estos potenciales y la capacidad de utilización de los mismos a través, por un lado, de las estructuras organizativas y, por otro lado, de la propia dimensión que afecta a la capacidad de los directivos para dirigir los recursos humanos.

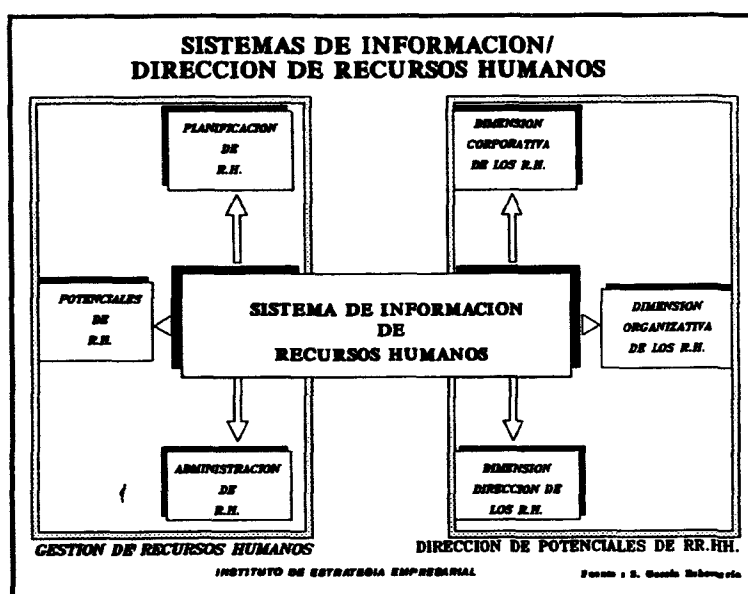


Figura 25

Una de las características fundamentales en todo el sistema de información de los recursos humanos es la diferenciación entre la globalidad y la singularidad, es decir, el sistema de información tiene que tener capacidad de respuesta para el análisis del conjunto de los recursos humanos en la empresa y luego, en concreto, tiene que acentuar el problema de los aspectos singulares, y ello referido a las dos grandes dimensiones que se manifiestan en la figura 26 :

En primer lugar, el sistema de información de los recursos humanos tiene que dar respuesta al planteamiento estratégico de la empresa.

En segundo lugar, debe dar respuesta dentro de esta globalidad/singularidad tanto a los procesos institucionales como a la capacidad del proceso de producción y las funciones concretas.

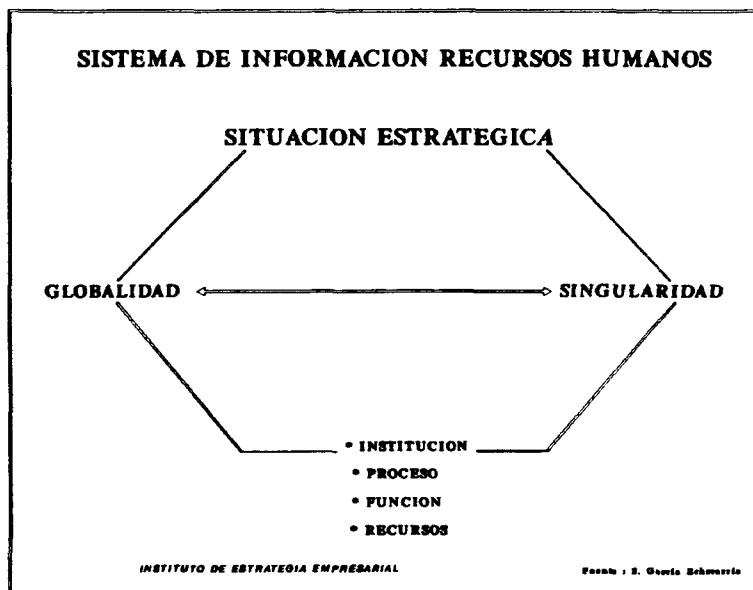


Figura 26

De donde se puede deducir que las exigencias al sistema de información de los recursos humanos constituyen, sin duda, las referencias necesarias para el éxito de los mismos. Se trata de que el sistema de información de los recursos humanos se oriente al hombre, y no tanto a la organización como ha sido tradicional. Y esta orientación al hombre, como directivo o como trabajador, implica que el sistema de información dé respuesta a los criterios que se han recogido en la figura 27, a saber :

- Sobre todo es un sistema que facilite el diálogo, la comunicación y que, al mismo tiempo, genere una capacidad de motivación.
- Las exigencias del sistema de información plantean en general que se disponga de una base única de información y que sea capaz de disponer de una capacidad de integración corporativa.



Se busca descubrir los potenciales de recursos humanos con estos sistemas de información con el fin de buscar flexibilidad y rapidez de adaptación.

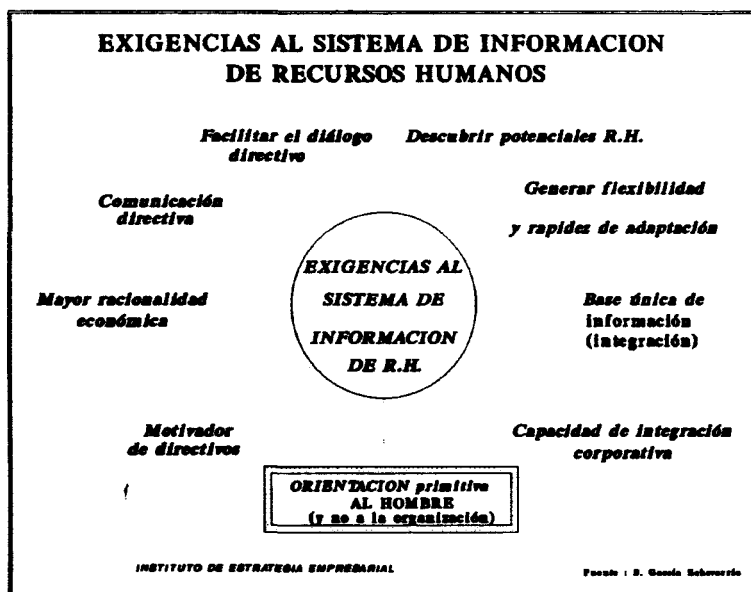


Figura 27

Por lo tanto, un sistema de información de recursos humanos que tenga que reunir esas condiciones exige, a su vez, una respuesta en su configuración que atienda a los criterios siguientes :

- Que sea un sistema integrador de otros sistemas de información y que tenga bajos costes, y que sea capaz de integrar procesos y funciones.
- Se necesita un sistema de información que sea flexible en el cálculo y tenga una gran capacidad de análisis.
- Debe permitir una respuesta e información tanto global, en sus distintos niveles, como singular, en cada uno de los elementos que configuran el sistema de cálculo.



Figura 28

Debe tener capacidad para evaluar las distintas unidades directivas.

Por consiguiente, el sistema de información de los recursos humanos tiene que tener como característica que permita evaluar y conducir los recursos humanos en una convergencia de esfuerzos, tal como se recoge en la figura 29. Para ello la empresa debe estar definida como una institución caracterizada por un conocimiento de su Filosofía, de su Cultura y su estrategia, de manera que puedan definirse las situaciones concretas en las cuales puede orientarse esa empresa.

Sin un sistema de información eficiente en materia de recursos humanos difícilmente puede realizarse un proceso de dirección en el que los múltiples y dispersos puestos de trabajo pueda descubrirse en los potenciales de recursos humanos y, consiguientemente, poder evaluar a largo plazo las posibilidades de su desarrollo. No se olvide que solamente los recursos humanos son el recurso que puede desarrollarse eficientemente.

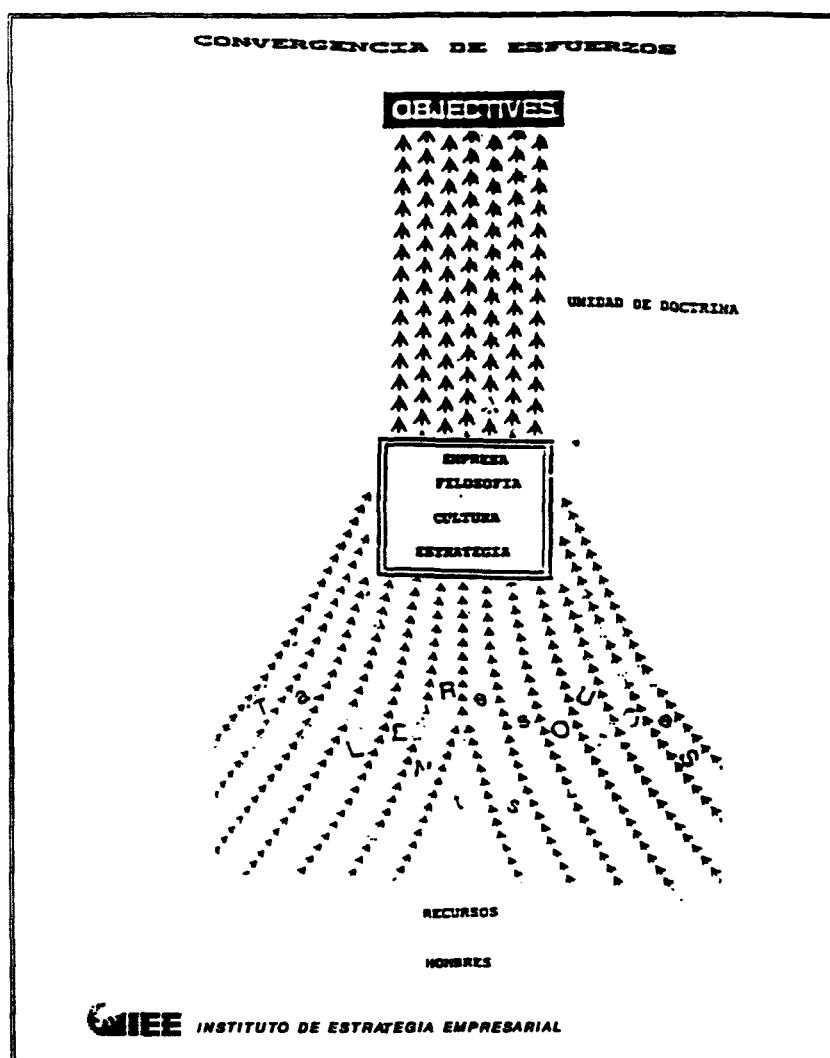


Figura 29

BIBLIOGRAFIA

- o García Echevarría, S., "Cualificaciones de los Recursos humanos como reto actual a las instituciones de servicios sociales", Working Paper número 166 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.
- o García Echevarría, S., "Exigencias al sistema de información de los Recursos Humanos desde la perspectiva del Management", Working Paper número 169 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.
- o García Echevarría, S., "La nueva institución empresarial española como respuesta al reto europeo para los años 90", Working Paper número 170 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.
- o Pümpin, C., García Echevarría, S., Dinámica Empresarial, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1990.
- Semmel, H.H., "Nuevo diseño y configuración de los sistemas de información para la alta dirección", Working Paper número 162 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.
- o García Echevarría, S., "Management de Recursos Humanos y Sistemas de Información", Working Paper número 172 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.
- o García Echevarría, S., "Competitividad, Cultura Empresarial y política de Recursos Humanos en la empresa española", Working Paper número 173 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.
- o García Echevarría, S., "Exigencias de la dirección de los Recursos Humanos a los sistemas de información en la empresa", Working Paper número 176 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.
- o Recio Figueiras, E., "Los sistemas de Información de personal como base para la planificación de Recursos Humanos", Working Paper número 177 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.
- o Lattmann, Ch., García Echevarría, S., Management de los Recursos Humanos en la empresa, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1992
- Pümpin, C., García Echevarría, S., Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993